



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社学研ホールディングス (B)

複合化路線に舵を切る

学研は出版社として出発したが、1980年頃には、学習機器類、幼児向け用品、玩具、文具・ファンシー用品、視聴覚用品といった、非出版物分野の売上の割合が4割を占めるようになっていた。非出版分野の玩具、文具・ファンシー部門は、1980年当初はドル箱だったが、競争の激化、キャラクター玩具の隆盛、プラザ合意による円高により生産立地を海外に移したことで、台湾・香港企業に模倣されるようになった。また文具・ファンシー部門も、競争の激化と専門人材の不足によりヒット商品を出せなくなった。本業である出版部門においても100万部を超える雑誌がなく、書籍もベストセラー商品の企画が生まれなかった。

このような状況において、創業者の古岡秀人社長は、学研がこれからも成長するためには絶えず新しい商品を創造するしかないと社員を鼓舞した。

「すべては企画の一点にある。企画は頭だけで生み出すのではなくて、時代の動向と顧客の深層心理にある欲求を、商品化することにある。ともすれば、アンケートを集計して、その数字という、言わば虚像から判断して企画を立てがちである。しかし、一歩足で行動して、アンケートの中の実像を把握すれば、スリーピング・コンシューマー（眠っている顧客）の目を覚まさせ、真に欲する商品を開発することができる。営業も、世の中の変化に柔軟な頭で対応し、販売方策を先手先手と立てなくてはならない。現場からのフレキシブルな対応策を出してほしい」

本ケースは株式会社学研ホールディングスの協力において、同社顧問の古岡秀樹と慶應義塾大学ビジネス・スクールの磯辺剛彦がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444, e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 古岡秀樹・磯辺剛彦（2022年5月作成）

新規事業の拡大

1982年8月、東京証券取引所第2部への上場を機に、2代目の代表取締役社長に秀人の長男である古岡滉（ひろし）副社長が昇格した。古岡秀人は代表権のある取締役会長となった。滉新社長は
5 就任の挨拶で秀人前社長の経営方針を踏襲することを宣言した。

「多角的な情報分野の複合メーカーを目指した前社長の経営路線を踏襲し、よりいっそうの強化・拡大することが私の使命と考えている」

古岡滉社長はこうした事業戦略を多角化と言わずに「複合化」と呼んだ。「あくまでも本業である教育と出版を軸に、互いに関連させながら事業を拡大する」との考えからだ。同社の複合化路線はもともと
10 と古岡会長が敷いたものだった。「動かざれば退く」「常に半歩前進」が口ぐせの会長は、会社が成長を続けるためには経営の複合化が欠かせないと考えていた。

社長交代以降、偉大な創業者は会長として存在感を示し、多角化、新規事業を志向していた。実態として、秀人会長がCEOで新規事業と財務を、滉社長はCOOとして既存事業の育成・管理、あるいは事業撤退を担当していた。

15 新規事業を拡大する背景には、これまで学研の屋台骨だった『学習』『科学』の不振があった。この頃には児童数の減少が顕著になっていた。加えて、都市部を中心に、少しでも評判のよい中・高一貫の進学校を希望する風潮が高まり、小学生・中学生の塾通いや即効教材に頼る家庭が増えていた。それが如実に販売減になってあらわれ始めていた。

20 ・ 出版部門の状況

これまで教育分野の雑誌を数多く出版してきたが、今後は教育分野を幅広くとらえる方針に切り替えた。たとえば、特定の趣味や興味を持つ人をターゲットにしたクラスマガジンを次々に創刊した(資料1)。これは読者を幅広く設定した総合雑誌は売れ行きが一般的に振るわないのに対して、クラスマガジンは
25 売れ行きが好調なためだった。

・ 非出版部門の状況

1983年3月には貨物自動車運送取扱事業資格を取得し、流通事業本部としてグループの社内物流、倉庫管理を担当した。その頃、物流部門を持っている出版会社はなかった。学研は教育情報産業として、
30 出版物、学校・園の備品、情報機器、玩具、文具など、多品種の商品を扱っているため、自社物流部門が必要だった。

1982年9月に発足した「通販事業開発室」は、83年から本格的なカタログ販売を開始した。当初は、学研の雑誌や商品の購入者に対して、アウトドア商品やリビング・キッチン用品を販売した。5月には基礎化粧品『MANAVI』（真実）を発売した。学研コンパニオンなどの訪問販売員が、これまで開拓してきた子どもたちの母親層をターゲットにして、化粧品専門の訪問販売員を使って基礎化粧品を売り込んだ。

1984年には「学研コンピューター・グラフィックス映像センター」を設立した。映像センターの設立目的は、「来たるべきニューメディア時代に対応するべく、一層ソフト分野の拡張強化を進めてゆきたい」（古岡社長）というものだった。業務内容は、①キャプテン（文字図形情報ネットワーク）をはじめとするニューメディア用画像、アニメーション、CF（コマーシャルフィルム）、ゲーム用ソフトの制作、②VTRの編集制作、③印刷メディアに使用する静止画像の制作だった。

学研の映像部門は歴史が古く、1950年に活動を始めていた。教育用スライドや映画の分野では、文部大臣賞を多数受賞していた。1970年の大阪万博（日本万国博覧会）「みどり館」のアストロラマの制作、沖縄国際海洋博覧会、神戸ポートアイランド博覧会、つくば・国際科学技術博覧会でも、大型特殊映像の制作・展示を行っていた。この映像センターの設立は、急速に進化する映像技術に対応するものであった。この分野での成功が『南極物語』（1983）の成功と相まってNHKエンタープライズとの関係につながり、大作映画『クライシス2050』への投資につながった。また、1990年の大恐竜博の成功にも大きく関わっている。

子会社・関連会社の設立

こうした学研の複合化戦略は、子会社や関連会社の相次ぐ設立にも表れている。1985年に入ると「社内の事務情報の処理は産業界に比べ3年は遅れている」という古岡会長の判断によって、「教育の総合情報産業」を目標として新たなスタートを切った。

この頃の学研が出版する雑誌は90誌に及び、その新組ページだけで毎年50万ページにもなっていた。各ページにかかる時間と労力も膨大だった。さらに定期刊行物には発売日という絶対的な制約がある。そこで、編集作業の可能な部分を電子化して効率的に進行できれば大きなメリットが生まれる。必要な記事を二次利用、三次利用のために電子データとして保存もでき、加工も楽にできる。学研にとって教材データの蓄積や保存は重要な課題だった。これにより、編集者は本来の業務である企画に多くの時間を割り当てることができる。こうした日常業務の合理化のため、新たに「編集合理化委員会」が設置された。

この年、事業拡大のために新規事業に挑む動きが活発になっていた。「(株)学研メディコン」や「学研電子工業(株)」など、矢継ぎ早に新しい会社を設立した。特に「学研メディコン」は、ニューメディ

ア時代にふさわしいコンピュータと通信回線を使う情報通信システム「MEDICOM SYSTEM」に乗り出した。このように、学研は「教育情報産業」という括りでは定義できなくなっていた。そこで古岡社長は「教育情報文化の創造に挑戦する学研」という新スローガンを発表した。

「学研の仕事の分野は広い意味で『教育』を根底にして、年々拡充されつつあり、従来のスローガンでは、現状にそぐわなくなってきた。さらに、ここ数年は、化粧品、結婚情報サービス、スポーツ機器の開発、学研電子工業の設立・・・など、事業の内容が大幅に拡大してきたため、『教育情報産業の未来をひらく』（1973年）という表現では、包含しきれなくなってきた。そこで、教育情報文化という表現に替え、あらゆる分野に果敢に挑戦しよう、というのが新スローガン設定の本旨である」

1986年、「音と光と文字」を融合する専用コンピュータによる学習システム『まなぶくん』を発売した。この年の10月に学習専用ハードと幼児用ソフトが完成し、1988年までには幼児から中学3年までの各学年の教材ソフトが揃った。まなぶくんの売上げは、1987年3.5億円、88年16億円、89年31億円、91年58億円に達する大ヒット商品になった。

『まなぶくん』



教室事業への進出

学校直販から家配方式に切り替えた 1972 年に『学研システム教材』を発売した。24 冊の本と 600 種類の教材とカードでシステム化された総合学習教材であった。販売担当は家庭事業本部だったが、発売当初は書籍販売の不慣れさや商品構成が複雑なこともあって販売は不振だった。そこで、幼稚園教材備品として販売できないものかと検討するうちに、この教材を使った実験教室「学研こども教室」が開設された。

その後、年長児を対象に限定募集して、システム教材を利用した指導と運営を行い、その教育効果、指導者研修の方法、教室開設のノウハウを構築するなど、事業化の準備を進めていった。その後は、4 歳児対象の「学研こども教室」に賛同する幼稚園に 1 年半コースとして教室をオープンさせた。指導者は開設園の教諭による「自園方式の運営」とした。自園方式にしたのは、事業開始直後のために推進スタッフや派遣指導員が確保できなかったことによる。翌年「学研プレイルーム」に改称し、学研の指導員を派遣するやり方に転換し、本格的に全国展開していった。幼稚園の午後を活用した教室事業は、その後、経営を支える利益部門となった。

学研の教室は、1980 年代前半までに『毎日の学習』をテキストとする「每学教室」、機器教材『学研ホームラーン』を用いた「ホームラーン教室」以外に、2、3 歳児の「ぴよちゃん教室」、園児年中・年長対象の「プレイルーム」、年長児対象の「学研幼児才能教室」の 7 教室の事業に拡大した。

1987 年、4～5 歳児対象の「学研プレイルーム」の修了児向けに「スタディールーム」を発足させた。また 1980 年にスタートした「算国教室」は、1986 年に名称を「学研教室」に変更した。学研教室は学校現場を含め、広く社会に認知されるようになった。その背景には、第一に、過保護家庭の増加によって自学できない児童が増えていたことがあった。自分一人でうまく教材を使いこなせない児童にとって、母親に近い立場の指導者が求められていた。第二に、児童間の学力格差が広がったことである。「学研教室」でも、4、5 年生で低学年程度の学習で苦勞する子もいれば、逆に 3、4 年生で 5、6 年の内容を楽にこなす子もいた。そこで学校の先生たちは、できる子、つまずきのある子といった、個別対応を必要とする児童に「学研教室」を勧めてくれるようになっていた。そして 1987 年には「学研教室」は 4,500 教室にまでに増えていた。

1988 年には個別指導進学塾「学研 CAI スクール」がスタートした。その頃、受験戦争の過熱化から、都市部を中心に学習塾の乱立競争が進み、個別化の流れが激しくなっていた。そこで以前から家庭販売を進めていた個別学習システム『まなぶくん』に、スクール専用のソフト、テキスト、指導マニュアルを加えて「合格錬成ティーチャーズシステム」を開発して、フランチャイズ方式で全国展開した。

映画事業

1983年7月、南極の大自然を舞台に、犬と人間の織りなす感動の長編劇映画『南極物語』が全国一斉に封切られた。この『南極物語』は、制作費25億円を投じて、学研とフジテレビ、蔵原プロダクションが共同で制作した大作だった。上映による配給収入は59億円、観客動員数は1,000万人を超えた。その後の『次郎物語』『大霊界』が好成績を収めたことで、映画事業本格化への自信を強めた。

1990年にはNHKエンタープライズとの共同製作で、ハリウッドで製作した劇場映画『クライシス2050』を公開した。監督はリチャード・サラフィアン、主役はチャールトン・ヘストンと別所哲也の共演、特殊撮影には『スター・ウォーズ』『ゴーストバスターズ』などを手がけたリチャード・エドランドを起用した超大作映画だった。世界に通用するSFX大作という触れ込みで、国内だけでなくドイツや米国でも上映された。しかし大がかりな特殊撮影や企画・脚本のトラブルによって、総製作費は当初の予想をはるかに上回る40億円にものぼった。興行的に採算がとれず、映像を非出版部門の柱にする計画は白紙になった。

バブルの終焉と業績の悪化

1991年3月期の決算は1,700億円を超える過去最高売上高を記録したが、この期を境にして、売上高、利益ともに低下に転じ、1993年3月期は上場後初めて純損失を計上した。その責任をとって、古岡滉社長は代表権のある会長に、吉岡秀人代表取締役会長は取締役相談役となった。この状況において生え抜きの沢田一彦氏が社長に就任し、役員報酬のカット、玩具・文具部門の子会社化を軸とするリストラ策を発表した。その年の会議において、沢田新社長は次のように訓示した。

「現在の学研は確かにきびしい。しかし沈着に的確に対応していきさえすれば、十分に克服できるに違いない。そのためには、体質強化を重視する経営に徹したい。本格的なリストラを実施し、慢性的な赤字体質に陥る危険から脱出し、同時に社全体の若返りを果たさなければならない。学研の生命線といえる、他社にない支社組織や、事業部別の全国的な直販システムが、重大なリストラを必要とする時期にきている。各事業部を上向きにしながらも、なおかつ根本的改善をはからなければならない。第2には、消費者志向の大型商品・サービスの企画開発をもっとも重視する経営をおこないたい。潤沢ではない予算でも、この分野への投資は惜しまない。企画開発部門が意欲的に、消費者に喜ばれる企画開発に当たれるような環境づくりをしたい。そして全体的には、第1に消費者、第2に代理店・販売社と第一線で働く人たち、最後に学研の利益という経営姿勢に立ち戻らない限り、学研の繁栄を取り戻すことはできない」

1994年3月期はさらに赤字が増え、無配に転じた。古岡滉会長は会長職を1年で辞任して取締役相談役に退いた。そしてこの年の5月17日、創業者の古岡秀人相談役が逝去した。85歳の生涯だった。

この年から、編集部門は「局」体制を改め、目的を明確にした「部」体制にした。とくに市販中心の編集部局は、できる限り細分化したプロフィット・センターを導入して、独立採算制に近い運用にした。広告や販売部門でも可能な限り導入した。

また、直販関係の編集部門でも、「幼児ソフト開発部」「学習編集部」「科学編集部」「小学教科編集部」「中学教科編集部」「高校教科編集部」「教育図書編集部」「辞典編集部」、およびマルチメディア関係の部門など、編集機能別の体制に変更した。

営業部門では、本社の事業部体制を、家庭直販事業、能力開発事業、園・学校向け販売事業のグループに分け、それぞれ部単位で利益目標をもった事業展開を進めた。これからの営業活動を支える支社の運営もまた、支社長が権限と責任を持って行うことにした。

1995年度決算は黒字になったが、これは全社的な経費削減や赤字事業の子会社化、分社化などのリストラ効果によるもので、事業の立て直しによるものではなかった。沢田社長は、翌1996年が再び赤字に転じるのを覚悟して、次の事業の柱を立てるための積極的な投資が必要だと考えていた。

「一出版社としては多角化のスピードが速すぎて、人材などの経営資源が分散し、それぞれの事業分野での競争力低下につながった。また多角化が収益に結びつく前に、創業以来会社を支え続けてきてくれた家庭直販事業の主力商品の売上部数減が慢性化した。このような状況の中、緊急の重点事項は、家庭直販・訪販の現状を見据えた新主力商品の開発である。本当に消費者に喜ばれ、他社がマネのできない商品の開発ができれば、今でも直販方式は学研の最大の武器になりうるはずだ」

直販を立て直し、新しい収益の柱となる事業を確立し、多角化による事業数の多さをマイナスからプラスに変え、教育というイメージを中核として持つ、優れた複合企業が、学研の目指す企業体となった。新規事業について、沢田社長から経営企画室へ次のようなオリエンテーションが行われた。

- 学研の今の最大の課題は、家庭直販部門の抜本的改革である
- 学研にしかできない、学研ならではの顧客が欲する商品を開発し、家庭を販売対象とする全取引先に部門を越えて販売してもらう
- 販売（商品紹介）とデリバリー（配送）とコレクション（集金）を分離する
- 時代の先端的要素を演出する。「マルチメディア、双方向、個別対応」はキーコンセプト
- 小学校分野は1996年春、中学校分野は1997年春というスケジュールで発刊する

この家庭直販部門の大改革を担うためのビッグプロジェクトが、マルチメディア双方向学習システム『イマジン学園』だった。『イマジン学園』には次のような特徴があった。

1. FAX による個別対応・双方向学習指導サービス… 答案用紙を FAX で送ると、数分後に採点結果とアドバイス、個別問題が返送されてくる
2. ゲーム感覚で学ぶ、勉強が好きになるテキスト… たとえば、初等部はアニメキャラクターと一緒に予習復習を進める
3. FAX 投稿読者参加型の会員情報誌
4. 全国 13 カ所の地域学習指導センター

『イマジン学園 初等科 5 年』システム教材群



『イマジン学園』プロジェクトの滑り出しは好調だった。小学校 5、6 年生の 2 学年でスタートしたにも関わらず、FAX 自動応答へのアクセス数は 100 万件を突破し、1 年後には会員数が 10 万人近くにもなった。その後、小学校 1 年から中学校 3 年までの 9 学年を揃え、6、7 年後には売上高 330 億円、経常利益 40 億円を目標にした。しかし、1997 年に消費税が 3%から 5%に引き上げられたことや、1999 年の改正訪問販売法の施行、インターネットの急速な普及などの外的な要因も加わり、2002 年に『イマジン学園』は販売を終了することになる。

『イマジン学園』の失敗は、その商品内容が学習中心ではなく、エデュテインメント（学習と娯楽性を融合したもの）であったこと、商品差別化の失敗と時代的に弱体化が始まっていた各種の販売組織に

ファックスの設置が必要な商品を導入した点にある。ライバルのベネッセは、ダイレクトメールで100%市場をカバーしていたが、学研の市場は販売組織がアプローチできる家庭のみであり、そこにファックスの制約が付加された。結果的に、販売組織はファックスも販売していた。またファックスの普及率が高い都市部ではなく、地方都市を学研が得意としていたことも課題になった。その後、1997年に沢田社長が会長に退き、小松敏郎常務が社長に選任された。

負の連鎖

1997年、山一証券が倒産した。学研は本社ビルの建築資金を山一証券に一任勘定で預けていたが、山一証券が破綻したことで1998年は約90億円の特別損失を計上した。その翌年、小松社長の陣頭指揮の下、大規模改革「G-PLAN」が発表された。その柱の一つが全国の支社体制の見直しである。1948年に函館に北海道出張所を開設して以来、45支社1事務所にまで拡大していた県担当制の支社体制を「5支社8支店」に集約した。従来の支社は、『学習』『科学』などの月刊誌や『マイコーチ』などの月刊教材が大量に売れるという前提で成り立っていた。しかし、1980年代以降は女性の自立の時代とされ、留守宅の増加、コンパニオンやコーチャーターの定着率の悪化という問題が起こっていた。さらに顧客が他人と顔を合わせたり、現金の受け渡しをしたりすることを嫌う傾向が強くなっていた。そのため、新しいビジネスモデルの構築が急務になっていた。2001年の年頭、小松社長は次のような説示を行った。

「1980年代、日本人のライフスタイルは豊かさの中で個の時代を迎え、21世紀に入った現在も個の時代は続いている。「核家族」「少子化」「共働き」「女性の自立」など、豊かな時代はひとりでも生きていけるのである。そんな時代の中、留守宅の増加などで、わが社の家庭直販は大きな打撃を受けている。わが社の家庭直販組織は、一部の例外を除き、基本的にデリバリー（配達）とコレクション（集金）で成り立っているが、このビジネスモデルではどんなに組織を強化しても、昔日に戻ることはないだろう。わが社が持つ最大の魅力は、従来の家庭直販の月刊誌と月刊教材に加えて、セット教材、図鑑、英語教材など、品質の良い多様な品揃えがあることである。先入観を捨て、現実をありのままに認識して、みんなの力で新しいビジネスモデルをつくり上げれば、家庭直販と訪問販売の再建は十分に可能である」

戦略商品の失敗により、多角化・肥大化した組織の構造改革、コスト削減が小松社長によって行われた。しかし過度のリストラによって、社内のモラルダウンが起きてしまった。また、直販事業を立て直すために『まなぶ君』の後継として、CD-ROMとインターネット対応の新家庭学習システム『Vメイト』、幼児月刊誌『はんまるきっず』、小学生用の月刊家庭学習教材『アクセル1』を投入したが、いずれ

も失敗に終わった。そしてこの失敗が直販事業の終焉を早めた。

『Gakken Value 宣言』

5 2001年6月に小松社長が相談役に退き、遠藤洋一郎取締役が社長に就任した。遠藤社長が最初に取り組んだのは、「学研の存在価値」の再定義だった。そして新しい学研を創造するために『Gakken Value の追求』を全社ビジョンとして掲げた。

『Gakken Value』とは、一言で言えば「学研の価値は学研にとっての価値ではなく、世の中の人々にとっての価値である」ということである。価値の基準は、世の中の人々にあり、学研の中にはない。10 言い換えれば「人々が求めていることに、学研がどれだけ応えることができるか・・・それによって、人々が学研の価値を決める」ということである

そして企業経営の目標である「企業理念」が、『Gakken Value 宣言』として発表された。

【企業理念】

私たち学研は

すべての人が心ゆたかに生きることを願い

今日の感動・満足・安心と

明日への夢・希望を

提供します

遠藤社長は、5つのキーワードを抽出して「企業理念」を説明している。

「人々がいちばん求めているものは何か。それは、幸せな人生、幸せに生きることといってよい。幸せな人生とは、不満のない、満ち足りた人生、「今日」が幸せであり、この幸せが「明日」も続く、そしてそれは「未来」の人々へも続いていく、そんな確かな希望を持つことができる・・・これが幸せに生25 きている証しといえる。ここから人生が幸せであるためのキーワードを抽出してみた。それが、「今日の『感動』『満足』『安心』、明日への『夢』『希望』」というという5つのキーワードである。また、感動や満足は人それぞれの捉え方によって、度合い、レベル、意味合いが違って来る。つまり、その人の受け止め方、その人の「心しだい」ということであり、ゆたかな生き方＝「ゆたかな人生は、ゆたかな心30 心に有り」といえる。したがって、「今日の『感動』『満足』『安心』と明日への『夢』『希望』」の5つを、幸福になるためのキーワードにすると同時に、『ゆたかな心』は、これらを感じるための大前提である。また、逆の関係も成り立ち、感動することによって、安心することによって、心がゆたかになる。

つまり、5つのキーワードと『ゆたかな心』は、密接不可分、表裏一体、相関する関係にある。私たち学研の使命は、『ゆたかな心』に5つの要素を提供すると同時に、人々が『ゆたかな心』になるための応援をすることである。このような考え方の道筋で、この5行を「企業理念」として位置づけることにした（なお、現在は、先頭行にある「学研」が「学研グループ」に置き換わっている。）

5

2002年3月、直販教材の戦略商品として開発した『イマジン学園』と初代『はなまるきっず』の販売を終了した。『イマジン学園』は訪問系・家庭直販系のすべての代理店で販売取り扱い可能とした商品である。マルチメディアの双方向家庭学習教材として1996年にスタートし、小学1年から中学3年までの9学年を揃えた。また『はなまるきっず』は本誌・ワーク・知育教材・ビデオ・子育て情報誌が付く総合月刊幼児教材として、3歳から6歳までの4誌を1999年に発刊したものだ。

10

すでに『イマジン学園』も『はなまるきっず』の創刊時には、共働きによる留守宅の増加、家庭訪問販売を嫌う層の増加など、市場環境は大きな変動期を迎えていた。その影響を受け、学研の訪販・家庭直販事業も売上減が続いていた。そのような状況において、両誌とも訪販・家庭直販事業の再興を期して、総力を挙げて開発した商品だった。市場環境は悪化しているが、「良いものは売れる」という信念のもと、顧客満足度の高い商品として市場に送り込んでいた。しかし、両誌とも『科学』『学習』『マイコーチ』のような爆発的な売上をあげることができなかった。また、顧客満足度を高めれば必ず売れるという信念によって、従来にない付加価値を付けたことにより原価が高い商品となっていた。そのため、一定の売上増はできたが、利益を生み出す商品にはならなかった。

15

この年、製造原価や経費の節減、130名の早期退職優遇制度による人件費の圧縮などにより約11億円の営業利益を計上したが、売上高の減少傾向は続いていた。ともかく、既存事業の立て直しと新規事業の両面からの戦略が不可欠だった。

20

25

30

資料 1. 1980 年代に創刊した主要なクラスマガジン

| | |
|--------|--|
| 1981 年 | 住宅雑誌『ハウス&ホーム』 少年釣り雑誌『つりトップ』 健康雑誌『Gold Life』 カメラ雑誌『CAPA』 パソコン情報誌『MICOM LIFE』 |
| 1982 年 | テレビ情報誌『TV SPECIAL』 ティーン生活実用誌『Lemon』 季刊『装飾デザイン』 ダイエット雑誌『Diet Therapy』 科学雑誌『UTAN』 サラリーマン雑誌『Do Live』 |
| 1983 年 | ニューミュージック誌『ザ・ベストヒット』 テレビ雑誌『週刊テレビライフ』 女性誌『San Sun』 仏教写真誌『恒河』 若い男性向け雑誌『Momoco』 男性ファッション誌『エッジ』 ランニング雑誌『シティランナー』 |
| 1984 年 | 音楽情報誌『Mr.Gao!』 映画雑誌『Panorama City』 ギャルズ・ピクチャー・マガジン『POTATO』 マイルームのインテリア雑誌『ティーンの部屋』 |
| 1985 年 | アニメ誌『アニメV』 8 ミリビデオ情報誌『V8 マガジン』 クイズ娯楽誌『クイズ DE100 点』 ゲートボール情報誌『スパーク GB』 スキー雑誌『bob Ski』 美術デザイン情報誌『FP』 |
| 1986 年 | 女性バイク誌『L.Bike』 少女雑誌『ピチレモン』 サッカー雑誌『STRIKER』 女性誌『LA SEINE』 車情報『カービデオマガジン』 |
| 1987 年 | 『バレーボール HERO』 ネコの雑誌『PETER』 ブランド商品情報誌『NESPA』 マリンマガジン『BE SEA』 バイク誌『Back Off』 |
| 1988 年 | 幸せと開運の女性誌『SIGN』 超常現象誌『マヤ』 メイク誌『Make up Magazine』 |

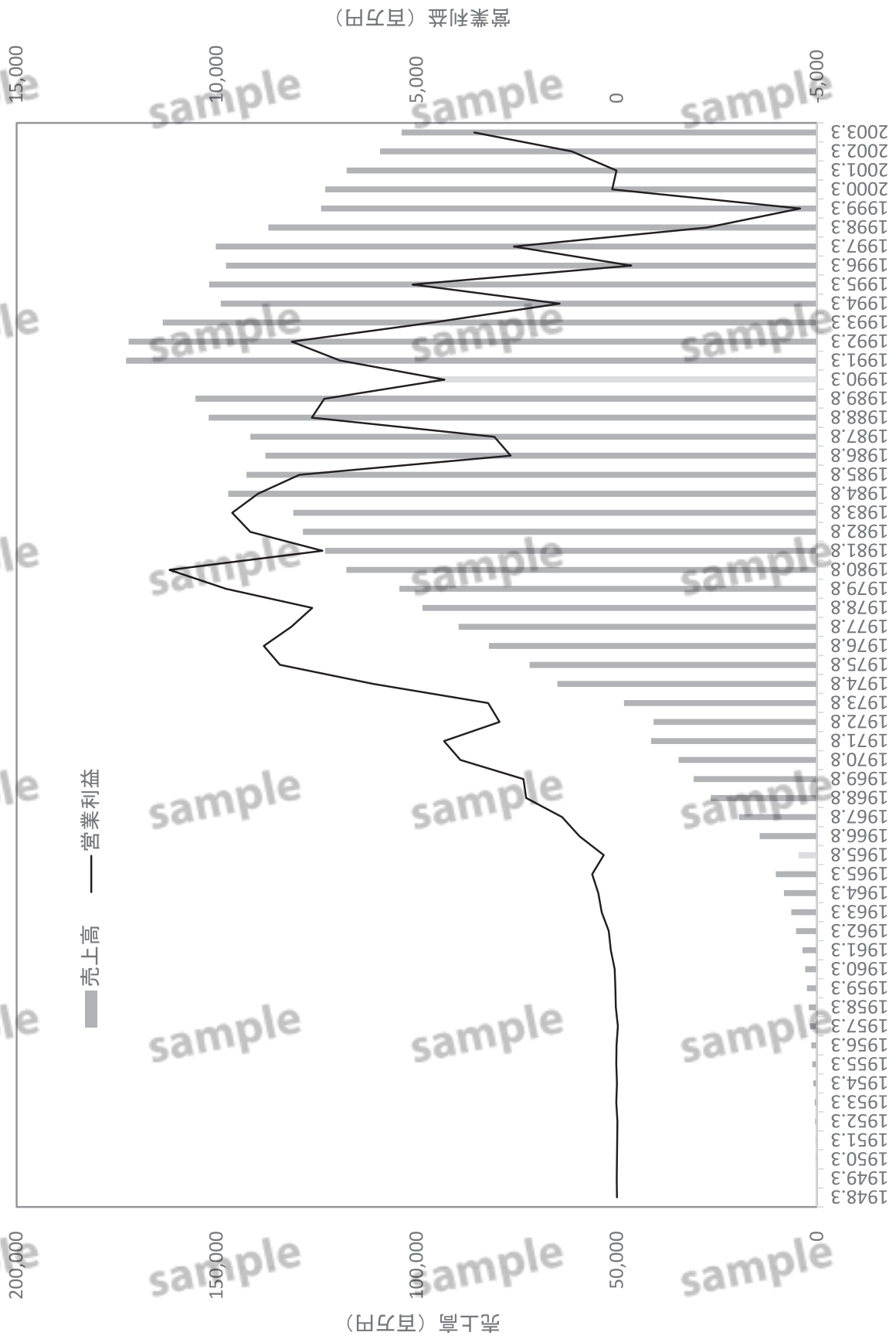
資料 2. 財務諸表 (百万円)

| | 1982/8 | 1983/8 | 1984/8 | 1985/8 | 1986/8 | 1987/8 | 1988/8 | 1989/8 | 1990/3 | 1991/3 | 1992/3 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| (単位：百万円) | | | | | | | | | | | |
| 連結貸借対照表 | | | | | | | | | | | |
| 流動資産合計 | 118,633 | 131,367 | 129,347 | 137,289 | 132,970 | 139,100 | 144,635 | 164,477 | 187,449 | 184,383 | 176,504 |
| 現金及び預金 | 45,410 | 52,599 | 50,280 | 58,518 | 55,616 | 59,788 | 62,626 | 74,184 | 59,364 | 51,454 | 41,183 |
| 受取手形及び売掛金 | 50,928 | 51,015 | 52,136 | 54,322 | 52,709 | 53,048 | 58,145 | 62,786 | 78,754 | 89,399 | 99,693 |
| たな卸資産 | 20,574 | 23,224 | 21,310 | 20,389 | 19,847 | 18,837 | 18,226 | 19,935 | 22,400 | 27,142 | 27,947 |
| 固定資産合計 | 14,376 | 13,832 | 15,291 | 17,373 | 20,815 | 21,190 | 22,167 | 23,407 | 27,127 | 35,672 | 54,905 |
| 有形固定資産 | 6,463 | 5,541 | 6,585 | 7,648 | 9,260 | 8,883 | 9,026 | 9,457 | 9,747 | 10,381 | 10,385 |
| 無形固定資産 | 163 | 164 | 185 | 320 | 331 | 312 | 343 | 346 | 356 | 342 | 333 |
| 投資その他の資産 | 7,750 | 8,126 | 8,519 | 9,404 | 11,222 | 11,994 | 12,797 | 13,603 | 17,023 | 24,948 | 44,186 |
| 資産合計 | 133,009 | 145,199 | 144,639 | 154,663 | 153,785 | 160,291 | 166,802 | 187,884 | 214,576 | 220,055 | 231,410 |
| 流動負債合計 | 65,351 | 66,446 | 63,704 | 57,111 | 55,973 | 61,934 | 65,184 | 67,543 | 80,111 | 83,484 | 89,539 |
| 支払手形及び買掛金 | 19,569 | 19,779 | 20,048 | 19,318 | 20,022 | 19,944 | 19,356 | 20,250 | 27,089 | 26,084 | 25,221 |
| 短期借入金 | 36,473 | 34,864 | 31,437 | 27,878 | 27,758 | 30,051 | 31,479 | 31,235 | 34,345 | 34,100 | 44,697 |
| 固定負債合計 | 9,776 | 10,654 | 11,521 | 27,415 | 28,053 | 28,628 | 29,104 | 42,810 | 33,662 | 33,929 | 39,644 |
| 長期借入金 | 0 | 0 | 0 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 14,960 | 26,756 | 17,579 | 17,471 | 22,871 |
| 負債合計 | 75,355 | 77,100 | 75,226 | 84,526 | 84,027 | 90,563 | 94,288 | 110,353 | 113,774 | 117,658 | 129,448 |
| 純資産合計 | 57,654 | 68,099 | 69,412 | 70,136 | 69,758 | 69,727 | 72,513 | 77,530 | 100,802 | 102,397 | 101,961 |
| 連結損益計算書 | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 148,681 | 147,913 | 147,124 | 142,571 | 137,845 | 141,608 | 152,015 | 155,272 | 96,970 | 172,627 | 171,993 |
| 売上原価 | 78,958 | 79,906 | 79,460 | 78,506 | 78,297 | 84,578 | 83,042 | 83,383 | 52,494 | 94,408 | 95,151 |
| 売上総利益 | 69,723 | 68,007 | 67,663 | 64,064 | 59,547 | 57,029 | 68,973 | 71,888 | 44,476 | 78,218 | 76,839 |
| 販売費及び一般管理費 | 58,954 | 57,170 | 58,696 | 56,133 | 56,894 | 53,966 | 61,348 | 64,576 | 40,166 | 71,301 | 68,719 |
| 営業利益 | 10,769 | 10,837 | 8,967 | 7,930 | 2,653 | 3,063 | 7,625 | 7,312 | 4,309 | 6,916 | 8,120 |
| 営業外収益合計 | 1,991 | 2,422 | 2,861 | 3,052 | 4,267 | 3,443 | 4,308 | 6,337 | 1,709 | 4,302 | 3,018 |
| 営業外費用合計 | 4,127 | 4,152 | 4,127 | 4,395 | 3,583 | 3,803 | 3,938 | 4,610 | 4,081 | 6,406 | 8,047 |
| 経常利益 | 8,633 | 9,107 | 7,701 | 6,587 | 3,337 | 2,702 | 7,995 | 9,039 | 1,937 | 4,812 | 3,091 |
| 特別利益合計 | 91 | 226 | 7 | 0 | 28 | 1,840 | 0 | 1,003 | 1,916 | 198 | 122 |
| 特別損失合計 | 159 | 1,003 | 126 | 248 | 130 | 216 | 143 | 35 | 132 | 309 | 1,940 |
| 税金等調整前当期純利益 | 8,565 | 8,331 | 7,582 | 6,339 | 3,235 | 4,326 | 7,852 | 10,006 | 3,721 | 4,701 | 1,273 |
| 当期純利益 | 3,566 | 4,166 | 2,967 | 1,997 | 879 | 1,117 | 3,657 | 5,654 | 1,930 | 2,109 | 219 |

(財務諸表の続き)

| | (単位:百万円) | | | | | | | | | |
|----------------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|----------|
| | 1993/3 | 1994/3 | 1995/3 | 1996/3 | 1997/3 | 1998/3 | 1999/3 | 2000/3 | 2001/3 | 2002/3 |
| 連結貸借対照表 | | | | | | | | | | |
| 流動資産合計 | 192,175 | 175,052 | 177,379 | 176,943 | 174,035 | 168,384 | 151,652 | 158,824 | 162,580 | 160,555 |
| 現金及び預金 | 58,930 | 49,644 | 53,499 | 50,200 | 42,551 | 36,056 | 34,302 | 36,386 | 32,697 | 24,596 |
| 受取手形及び売掛金 | 101,384 | 97,100 | 97,179 | 100,461 | 104,449 | 101,966 | 97,896 | 102,395 | 109,484 | 119,004 |
| たな卸資産 | 28,334 | 26,773 | 24,933 | 25,136 | 25,462 | 24,165 | 14,343 | 14,041 | 13,565 | 15,174 |
| 固定資産合計 | 39,208 | 41,930 | 40,239 | 40,573 | 46,547 | 33,229 | 31,497 | 31,113 | 29,018 | 23,258 |
| 有形固定資産 | 10,552 | 9,749 | 8,691 | 7,872 | 14,799 | 14,589 | 14,129 | 12,994 | 12,673 | 11,797 |
| 無形固定資産 | 320 | 321 | 332 | 338 | 347 | 334 | 334 | 606 | 592 | 597 |
| 投資その他の資産 | 28,335 | 31,859 | 31,216 | 32,363 | 31,401 | 18,305 | 17,032 | 17,513 | 15,752 | 10,863 |
| 資産合計 | 231,384 | 216,983 | 217,619 | 217,517 | 220,583 | 201,614 | 183,150 | 190,044 | 191,599 | 183,873 |
| 流動負債合計 | 94,733 | 82,172 | 77,491 | 79,292 | 88,153 | 67,137 | 67,187 | 85,902 | 80,667 | 78,440 |
| 支払手形及び買掛金 | 23,282 | 21,910 | 21,116 | 21,340 | 20,095 | 17,558 | 15,797 | 17,978 | 17,057 | 18,335 |
| 短期借入金 | 52,233 | 41,292 | 37,026 | 37,646 | 47,777 | 30,344 | 31,403 | 49,062 | 39,349 | 37,266 |
| 固定負債合計 | 37,798 | 40,734 | 46,547 | 46,710 | 41,163 | 55,124 | 49,555 | 38,061 | 53,571 | 58,887 |
| 長期借入金 | 20,388 | 23,576 | 30,052 | 30,585 | 25,416 | 40,529 | 36,256 | 24,759 | 38,038 | 44,156 |
| 負債合計 | 132,866 | 123,273 | 124,446 | 126,892 | 130,339 | 123,307 | 116,743 | 123,964 | 134,238 | 137,327 |
| 純資産合計 | 98,517 | 93,710 | 93,172 | 90,624 | 90,244 | 78,307 | 63,879 | 63,243 | 54,176 | 42,958 |
| 連結損益計算書 | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 163,493 | 148,952 | 151,884 | 147,696 | 150,222 | 137,068 | 123,897 | 122,874 | 117,545 | 109,198 |
| 売上原価 | 92,970 | 85,735 | 83,757 | 84,628 | 86,256 | 82,168 | 75,563 | 75,031 | 72,620 | 67,138 |
| 売上総利益 | 70,523 | 63,216 | 68,126 | 63,068 | 63,964 | 54,899 | 48,334 | 47,842 | 44,924 | 42,059 |
| 販売費及び一般管理費 | 65,922 | 61,785 | 63,023 | 63,431 | 61,390 | 57,143 | 52,914 | 47,722 | 44,915 | 40,925 |
| 営業利益 | 4,601 | 1,430 | 5,103 | (361) | 2,573 | (2,243) | (4,580) | 120 | 9 | 1,133 |
| 営業外収益合計 | 1,727 | 1,519 | 1,110 | 701 | 547 | 519 | 413 | 541 | 438 | 314 |
| 営業外費用合計 | 5,788 | 4,879 | 4,288 | 1,441 | 1,382 | 1,853 | 1,291 | 1,106 | 1,120 | 1,041 |
| 経常利益 | 539 | (1,928) | 1,925 | (1,102) | 1,737 | (3,576) | (5,459) | (445) | (672) | 407 |
| 特別利益合計 | 48 | 130 | 1,250 | 303 | 37 | 29 | 61 | 1,258 | 68 | 81 |
| 特別損失合計 | 2,273 | 1,220 | 1,328 | 648 | 756 | 7,199 | 6,888 | 2,386 | 4,955 | 11,541 |
| 税金等調整前当期純利益 | (1,684) | (3,019) | 1,847 | (1,447) | 1,019 | (10,746) | (12,286) | (1,573) | (5,559) | (11,052) |
| 当期純利益 | (2,912) | (4,295) | 760 | (2,545) | (66) | (11,793) | (14,274) | (3,162) | (7,542) | (12,953) |

資料 3. 売上高と営業利益の推移



資料 4. 主な活動

| | |
|-------|---|
| 1982年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 東京証券取引所・第2部に上場 ● 古岡秀人社長が代表取締役会長に就任、古岡滉副社長が代表取締役社長に就任 |
| 83年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「自動車運送取扱事業」の登録 ● 通販事業開発室「カタログ販売」開始 ● 健康化粧品販売を開始 ● 劇場映画『南極物語』公開 |
| 85年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「学研ヘルスプロダクト(株)」設立 ● 「(株)学研メディコン」(後の(株)学研アソシエ)設立 ● 「(株)学研アールボーテ」設立 |
| 86年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 専用コンピュータによる学習システム『まなぶくん』を発売 |
| 87年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「スタディールーム」発足 ● 劇場映画『次郎物語』公開 ● 「(株)プラッツ」設立 |
| 88年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「学研CAIスクール」開校 ● 「(株)プラッツアーティスト」(現、(株)学研ライツマネジメント)設立 ● 「(株)テーミス」設立 ● 劇場映画『パンダ物語』公開 |
| 1990年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 学研製作SFX映画『クライシス2050』公開 ● 「(株)ジー・ティー・エス」設立 |
| 92年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「(株)学研ロジスティクス」設立 |
| 93年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 沢田一彦副社長が社長に就任。古岡滉社長は会長に就任 ● 「(株)学研スクールマネジメント」設立 |
| 94年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「(株)学研ジー・エム・スリー」設立 ● 「(株)エーエムエス」設立 ● 「(株)学研トイホビー」設立 ● 「(株)学研イーピーオー」設立 ● 創業者、古岡秀人相談役逝去 |
| 96年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 『イマジン学園』事業開始 |
| 97年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 小松敏郎常務が社長に就任 |
| 98年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 家庭直販事業の改革案「G-PLAN」を発表 ● 新支社体制を発表、46支社から5支社8支店へ |
| 2000年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 『大人の科学』シリーズを発売 |
| 01年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 遠藤洋一郎取締役が社長就任 |
| 02年 | <ul style="list-style-type: none"> ● 「(株)学研ネットワークサービス」設立 ● 企業理念「Gakken Value 宣言」発表 |

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
